

Karmel Tall (Tartu Ülikool), 2011



E-kursuse "Grupinõustamine I" materjalid

Aine maht 3 EAP

Karmel Tall (Tartu Ülikool), 2011

JUHI ROLLID

David & Frank Johnsons jagavad rollid:

- Informatsiooni ja arvamuse andja – pakub fakte, arvamust, soovitusi ja asjakohast informatsiooni et kergendada grupi tööd.
- Informatsiooni ja arvamuse otsija – küsib teiste grupiliikmete faktide, info, arvamuse, ideede ja tunnete järele et kergendada grupi tööd.
- Algataja – eesmärkide ja ülesannete ettepanekute tegija, et algetada tegevus grupis
- Suuna andja – arendab plaani kuidas jätkata ning ülesandeid täita.
- Kokkuvõtja – teeb kokkuvõtteid.
- Koordinaator – toob välja seoseid erinevate ideede vahel, harmoniseerib erinevate alagruppide ühistegevust.
- Diagnoosija – sõelub välja raskused, blokid grupi toimimises.
- Stimulaator – stimuleerib töö kõrgemat kvaliteeti grupis.
- Tegelikuse testija – jälgib, et ideed ja grupitöö jääks reaalsuse piiresse.
- Hindaja – võrdleb grupi otsuseid ja teostusi standardite ja eesmärkidega.

Johnsoni järgi rollid, mis tugevdavad sotsiaalset/emotsionaalset seotust grupis:

- osavõtu julgustaja
- harmoneerija ja kompromissi leidja
- pinge leevendaja
- kommunikatsiooni toetaja
- emotsionaalse kliima hindaja
- protsessi jälgija
- standardite seadja
- aktiivne kuulaja
- usalduse looja
- inimestevaheliste probleemide lahendaja

Kõiki neid rolle tuleb perioodiliselt täita nii grupiliikmete kui juhi poolt.

Teised rollid

Täidesaatja – koordineerib grupi tegevust

Poliitik – kujundab grupi eesmärgi ja poliitikat

Planeerija – otsustab mida peaks grupp saavutama oma eesmärkide täitmiseks

Ekspert – pakub informatsiooniallikat ja teadmisi

Grupi esindaja väljaspool – ametlik eestkõneleja

Eeskuju – käitumismudeli näidis

Ideoloog – grupi uskumuste ja väärtuste allikas

Patuoinas – märklaud liikmete pettumustele ja nurjumistele

PERSONAALSED EESMÄRGID, GRUPIEESMÄRGID JA NOMINAALNE GRUPP

Eesmärk on lõpptulemus, mille saavutamiseks töötavad indiviid või grupp. See on ideaalne ja täiuslik tulem, mida püütakse saavutada ning hinnatakse kõrgelt. Igal grupil on eesmärk ning igal indiviidil, kes liitub grupiga, on ka oma eesmärk. Grupil on olemas nii lühi- kui ka pikaajalised eesmärgid, esimesed neist sillutavad teed viimaste saavutamiseks. Grupi efektiivsust saab mõõta eesmärkide kaudu, mida ta on saavutanud. Grupieesmärgid on oluliseks edasiviivaks jõuks, mis hoiab liikmeid koos, tekib ühtsustunne. Grupiliikmete pühendumus grupi eesmärkide saavutamiseks oleneb järgmistest asjaoludest:

- Kui atraktiivne on liige grupile
- Kui atraktiivne tundub eesmärk
- Kui tõenäoline on selle saavutamine
- Oskus mõõta progressi ning hinnata tulemust
- Tasu, mida saadakse eesmärgi saavutamisel
- Väljakutse ja riskimäär
- Interaktsioon teiste grupiliikmetega

Grupieesmärkide seadmine on esimeseks sammuks grupi efektiivsuse mõõtmiseks. Kui eesmärgid on seatud, tuleb paika panna ülesanded ning tähtajad. Protsessi käigus tuleb anda tagasisidet, millised ülesanded on täidetud ning millisteks tähtaegadeks valmis jõutud. Viimaseks sammuks on protsessijärgne tagasivaade, kas eesmärk saavutati. Grupiliikmed saavutavad efektiivsemalt eesmärgid, kui nad on olnud kaasatud ka nende püstitamisse.

Personaalsed eesmärgid

Liikmete personaalsed eesmärgid võivad olla vägagi erinevad. Samal ajal kui ühed grupiliikmed on teadlikud oma personaalsetest eesmärkidest, ei pruugi ülejäänud liikmed seda olla. Mida rohkem sarnased on grupiliikmete individuaalsed eesmärgid grupi üldistele eesmärkidele, seda ühtsem grupp on ning valmis andma maksimaalselt oma ressursse ning energiat nende saavutamiseks. Homogeensed personaalsed eesmärgid grupis muudavad grupi koostööaltimaks ja rõõmsamaks, heterogeensed ei too tingimata kaasa läbikukkumist, kuid nõuavad lisatähelepanu.

Varjatud eesmärgid

Kui grupiliikmetel on heterogeensed personaalsed eesmärgid, on varjatud eesmärgid hõlpsasti tekkivad. Varjatud eesmärk on teadvustatud individuaalselt, kuid on grupi eest varjatud. Varjatud eesmärgid võivad mõjuda grupi koostööle ning eesmärkide saavutamisele vägagi hävitavalt. Juhid saavad vältida varjatud eesmäärke tehes üldised eesmärgid kõikidele liikmetele täiesti selgeks. Mõningal juhul, kui varjatud eesmärgiga inimene hakkab takistama grupi tegevust, tuleb sekkuda. Mõningal juhul tuleb jätta aga sekkumata. Näiteks lähedase surma puhul. Sekkumisel tuleb vältida kriitikat ja süüdistamist, kasutada tuleks usalduse väljendamist ning avatud diskussiooni.

Grupieesmärkide saavutamine

Kuigi grupieesmärkide saavutamiseks on rida erinevaid teid, on soovituslik järgida väljakujunenud protsessi. Peale grupijuhi vaadete jagamist eesmärkide osas peaks iga grupi liige väljendama oma põhjust liitumiseks- oma personaalset eesmärki. Grupp arutab koostöös eesmärkide väärtused, mille viimane nimekiri kirjutatakse üles ning jagatakse grupiliikmetele refereerimiseks. Alternatiivideks oleksid: grupijuht intervjuerib enne esimest ühiskohtumist igat liiget eraldi ning esitab ühisaruteluks juba varem koostatud nimekirja või vähemefektiivsem variant oleks grupijuhi poolt välja tuua tema enda poolt varem koostatud nimekiri, mida hakatakse ümber muutama. Kõigepealt seatakse paika pikaajalised eesmärgid, seejärel lühiajalised lähtuvalt pikaajalistest, seejärel seatakse eesmärgid tähtsuse järjekorda, tähtsuse järjekorras jagatakse eesmärkide saavutamiseks vajaminevad ülesanded grupiliikmete vahel, samuti pannakse paika tähtajad.

Tegevuslikud ja mõõdetavad eesmärgid

Tegevuslik eesmärk on eesmärk, mida saab kohe rakendada otsesesse tegevusse saavutamaks põhieesmärki. Mitte-tegevuslikku eesmärki seevastu ei saa saavutada konkreetse tegevuse kaudu. Mitte-tegevusliku eesmärgi saavutamine on umbmäärane ja raske ning seetõttu tuleks eelistada tegevuslikke eesmärke. Grupi eesmärgid peavad olema mõõdetavad.

Tegevuslikud ja mõõdetavad eesmärgid on väärtuslikud mitmetel põhjustel. Nad aitavad juhendada liikmeid ülesannete planeerimisel ja nendega töötamisel. Mainitud tüüpi eesmärgid näitavad ka grupiliidri efektiivsust, kuna liidri tegevusi saab arvustada liikumisest grupieesmärkide saavutamise suunas. Selged eesmärgid teevad grupi juhtimise hõlpsamaks, kuna grupil on selge pilt, mida ja kuidas püütakse saavutada. Samuti teevad nad lihtsamaks interaktsiooni grupi ja isegi mitte-grupiliikmete vahel. Hõlpsam on hiljem eesmärkide saavutamise protsessi hinnata ning võimalikke konflikte lahendada. Uurimused on kindlaks teinud, et gruppidel on parem võimalus efektiivsuseks järgnevatel juhtudel:

- Eesmärgid on selged, tegevuslikult defineeritud ja mõõdetavad.
- Grupiliikmed näevad eesmärke asjakohastena, saavutatavatena, tähenduslikena ja arvestatavatena.
- Nii personaalsed kui ka grupieesmärgid on saavutatavad samade tegevuste ja ülesannete kaudu.
- Eesmärke nähakse väljakutsuvatena ja mõõduka läbikukkumisriskiga.
- Ressursid eesmärkide saavutamiseks on saadaval.
- Grupiliikmete koordineeritavuse tase on kõrge.
- Grupiliikmed tegutsevad pigem koostöö kui võistluse õhkkonnas.

Võistlus vs koostöö

Grupid kalduvad üldjuhul kahte äärmusse: nad on kas koostöö või võistleva iseloomuga. Koostöögruppi saab iseloomustada järgmiste sõnadega: avatud ja aus suhtlemine, usaldus, ressursside ühendamine ja sidusus. Koostöö käigus tõuseb loovuse tase, toetamine ja jagamine, interpersonaalsed oskused, koostööalased oskused ja väärtused, positiivne enesekriitika, positiivne suhtumine gruppi ja ülesannetesse, eristuv mõtlemine, individuaalsete ja kultuuriliste erinevuste aktsepteerimine. Koostöögrupi peamiseks eesmärgiks on grupieesmärk (näiteks jalgpallimeeskonna eesmärgiks värava löömise kaudu võita vastast).

Võistleva grupi atmosfäär on tavaliselt hävitava iseloomuga. Võistlus tekib, kui grupiliikmete personaalsed eesmärgid on erinevad, vastuolulised, konfliktid, üksteist välistavad. Sellises grupis saavutab grupi liige edukalt oma eesmärgi, kui teised grupiliikmed oma eesmärkide saavutamise läbi kukuvad (näiteks grupiintervjuu kandideerimisel töökohale on võistlus). Võistlus vähendab samu eelpoolmainitud näitajaid, mida koostöö suurendab. Mõningal juhul on aga võistlusgrupp õigustatud: näiteks sportlaste treeninglaager, et saada paremaid tulemusi. Kui võistleva iseloomuga isik satub koostöögruppi, on suur tõenäosus, et ta hävitab selle koostööatmosfääri, kuna püüab ühistest jõupingutustest just endale võimalikult palju kasu lõigata.

VÕIM JA MÕJUTAMINE GRUPIS

Võimu kasutus on grupi efektiivse funktsioneerimise vältimatu komponent. Võimu ja mõju kasutamine grupiliikmete poolt on loomulik ja vajalik osa grupi eesmärkide saavutamiseks ja liikmete motiveerimisel liikumaks püstitatud eesmärkide poole. Võimu kasutamine on inimestevahelise suhtlemise loomulik osa, sest inimesed mõjutavad teisi ning on ise mõjutatavad teiste poolt.

Otsuseid tehes väljendavad grupiliikmed oma vaateid ja arvamusi, püüdes mõjutada teisi liikmeid. Igal grupiliikmel on vajadus reguleerida grupi tegevust, sest inimesed liituvad grupiga püüdes saavutada isiklike eesmärgi, mida nad ei suuda saavutada individuaalselt. Kui liige teatud survet ei avalda, on isiklike eesmärkide saavutamise võimalus väike ning liige võib kalduda apaatsusele ja eemalduda grupist.

Võimu allikad on järgmised:

1. kasul põhinev võim - inimesed tajuvad, et juhul on mingid ressursid, millest võib neile kasu olla: edutamine, palgakõrgendus, paremate tingimuste võimaldamine. Mõju tekib siis, kui juht oskab näidata, et tegevuse ja tasu vahel on otsene seos;
2. karistusel põhinev võim - inimesed tajuvad, et juhul on võimalus garanteerida neile mingid negatiivsed tagajärjed, kui nad ei allu: noomitused, palgakõrgendusest, ametikõrgendusest või suhtlemisvõimalusest ilmajätmine;
3. positsioonil põhinev võim - inimesed tajuvad, et liider on neist kõrgemal positsioonil. Seda seostatakse turvatundevajaduse, jäljendamissoovi jt. teguritega;

4. karismaatilisusel põhinev võim - tajutakse liidri isiksuslikku võlu. Järgijatele meeldib see inimene, temaga tahetakse sarnaneda ja suhelda. Mõjuvõim tekib isiklike inimlike suhete kaudu ja on väga isikupärane;
5. ekspertvõim - liidril on suuremad teadmised organisatsiooni tegevuse olulises valdkonnas. Mõjuvõim kujuneb erialasest kompetentsusest, juhi kogemustest ja teadmistest selle kohta, kuidas vajalikke ülesandeid täita.

Uuemates uurimustes lisatakse veel võimuallikaid, näiteks kontrolli informatsiooni ja keskkonna üle.

Tavaliselt saab ühe inimese võimu kirjeldada kombinatsioonina neist teguritest. Tegelikuses on tähtis, et liider saavutab vähemalt ühe võimu allika. Oluline on see, et inimesed seda tajusid, kuigi võib-olla tegelikult tal seda võimu allikat ei olegi.

Võimu küsimust käsitlevad erinevaid stiile kasutavad juhid erinevalt:

- autokraadid käsitlevad võimu kui kindlat suurust, mida võib juurde saada kellegi teise arvel. Leitakse, et võimu saab anda ainult ülevalt alla;
- demokraadid peavad võimu muutuvaks suuruseks, mis võib suureneda ilma, et seda kelleltki teiselt ära võetaks. Nende arvates tuleb see teistelt inimestelt nii ametlikke kui mitteametlikke kanaleid pidi ja saadakse tänu oma ideedele ja tegevusele.

Ebavõrdselt jaotunud võimu mõju

Grupiefektiivsus paraneb kui:

- a) võim põhineb asjatundlikkusel ja kompetentsusel
- b) võim on suhteliselt võrdne grupiliikmete vahel

Grupiliikmetele on oluline tunda, et nad võtavad osa otsuste tegemisest. Kui grupis domineerivad mõned tugevad liikmed, kes otsustavad tegevuste üle, ei tunne grupi nõrgemad liikmed erilist kohustust viia tehtud otsuseid ellu. Kui liikmete vaheline võim on suhteliselt võrdne on liikmed rohkem valmis omavaheliseks koostööks.

Ebavõrdne võim viib sageli tugevama ja nõrgema võimuga liikmete vahelisele usaldamatusele. Nõrgema võimuga liikmed kardavad endaga manipuleerimist ja nad ei taha oma kavatsusi täielikult jagada tugevama võimuga liikmetega. Nad arvavad, et kui nende poolt väljendatud vaated on vastuolus suurema võimuga liikmete omadega võib neile osaks langeda väiksem autasu ja neid võidakse sundida tegema midagi, mida nad ei soovi. Grupi probleemide lahendamise võime on parem, kui liikmed omavad suhteliselt võrdselt võimu või siis, kui grupil on paindlik ja järk-järgult muutuv võim, hoidmaks võrdsustavat mõju grupiliikmete vahel.

Autoritaarsusel või populaarsusel põhinev võim võib grupi probleemide lahendamise võimet dramaatiliselt nõrgendada, kui ülesanne nõuab asjatundlikkust ja kompetentsi. Suurema võimuga inimesed usuvad, et nad meeldivad vähesema võimuga inimestele, sest nad peavad end heategijateks. Enamasti nad usuvad, et vähesema võimuga inimesed

suhtlevad nendega ausalt ja ei varja väärtuslikku informatsiooni. Kui vähesema võimuga liikmed väljendavad rahulolematust, ei suhtu suurema võimuga inimesed sellesse tavaliselt heatahtlikult. Nad võivad keelduda tasu andmisest, kasutada ähvardusi ja sundimist. Sellised reaktsioonid tugevdavad konflikti ja vahet kahe poole vahel.

GRUPI NORMID

Normid on ühiskonna või mingi grupi reeglid, mis kujundavad ja suunavad selle liikmete käitumist. Normide hulka kuuluvad ametlikud seadused ja seisukohad, traditsioonideks kujunenud tavad ja grupisisesed tegevusreeglid. Normide tekkimine peegeldab ühiskonna või grupi võimu suhteid, taotlusi ja vahekorda teiste gruppidega.

Et saada normiks, peab reegel olema vastuvõetav enamikele grupiliikmetele. Kui isik võtab normi omaks ning usub, et normi järgi käitumine tuleb rohkem kasuks, kui sellest kõrvalekaldumine, võib norm hakata selle isiku käitumist mõjutama. Esialgu võivad grupiliikmed norme omaks võtta teiste grupiliikmete survele, kuid hiljem toimub see juba automaatselt.

Mõned normid kehtestatakse formaalselt – näiteks kohaliku omavalitsuse seadused ja organisatsioonide põhimäärustikud määratlevad täpselt töötajate kohustused. Teist laadi normid kehtestatakse mitteformaalselt. Osakonna koosolekul võib osakonnajuhataja enda isiklikke kirju lugeva alluva peale kulmu kortsutada. Kui see alluv mitteverbaalsele suhtlemisele reageerib ning oma kirjad kõrvale paneb, võivad ka teised seda mitteverbaalset suhtlust jälginud alluvad otsustada, et nemad ei hakka kunagi isiklikke kirju koosolekul lugema. Selle protsessi kaudu on mitteformaalselt kehtestatud norm mitte lugeda isiklikke kirju osakonna koosolekul.

Normid omavad “võiks” ja “peab” kvaliteeti ning nende tähtsus on varieeruv. On olemas tugeva survega norme, millele peab kuuletuma ning mille rikkumisele järgnevad tõsised karistused – näiteks konfidentsiaalsuse rikkumine teraapiagruppides. Kui grupiliige rikub konfidentsiaalsust, paljastades teise grupiliikme kohta isiklikku informatsiooni väljaspool seda konkreetset gruppi, võidakse ta karistuseks grupist välja heita. Vähemtähtsatele normidele mittekuuletumine – näiteks koosolekul rõhitsemine – tekitab vaid kerget halvakspanu. Grupiliikmed tunnetavad tihti alateadlikult paljusid norme, mis nende käitumist suunavad. Kui paluda mõne grupiliikme käest tema grupi normide nimetamist, suudaks ta tõenäoliselt üles lugeda vaid mõne üksiku, sest paljusid norme võetakse iseenesestmõistetavatena. Riietumisstiilile või vandesõnade kasutamisele pööravad grupiliikmed sageli vähe tähelepanu.

Kui inimene siseneb mõnda gruppi, tunneb ta end üldjuhul ebakindla ning võõrana, kuna ta pole normidest teadlik. Niisiis otsib ta normide kohta käivaid vihjeid, küsides endalt: Mida on sobilik avaldada ja mida mitte? Kes on grupis “sees” ja kes jäetakse välja? Kas suitsetamine on lubatud? Kas ma võin nalju rääkida? Kas liikmed tõstavad enne rääkima hakkamist kae? Mis rolli mängib iga isik grupis? Kas grupp on konkureeriv või

koostöötav? Kas esineb varjatud eelarvamusi? Kas esineb koalitsioone? Millised liikmed on mõjuvõimsamad?

Kuidas norme õpitakse ja kujundatakse

Mõned grupi normid on küllaltki universaalsed, seega teavad uued grupiliikmed, kes on varemgi gruppides töötanud, paljudest normidest, mis tõenäoliselt neid ees ootavad. Näiteks ootab teraapiagrupiga ühinev indiviid selle grupiliikmetelt ausust, avameelsust ja eneseavamist. Paljud grupid omavad selliseid norme nagu vastastikune toetamine; “aus mäng”; sotsiaalne vastutus (aitama peaks neid, kes seda vajavad); ning jagatud aeg (igaüks peaks saama võimaluse rääkida ning mitte keegi ei tohiks vestluse üle monopoliseerida).

Uued grupiliikmed õpivad norme, rääkides grupiliikmetega, keda nad usaldavad. Nad võivad küsida küsimusi nagu kelle käes on võim? Kas on vastuvõetav öelda või teha seda ja seda? Kas grupis esineb koalitsioone? Kas mõnedel liikmetel on varjatud eelarvamusi? Kas on teatud isiklikke teemasid, mille suhtes mõned grupiliikmed on tundlikud? Näiteks võib ülekaaluline grupiliige tunda end ebamugavalt, kui jutt käib dieetidest ning seega võivad teised grupiliikmed isekesis otsustada ülekaalulise isiku kohalolul dieedist mitte rääkida.

Kuigi norme õpitakse mitmesugustel viisidel, on kõige sagedasem viis õppida neid läbi positiivse ja negatiivse toetuse. Katse-eksitus meetodiga teevad uued liikmed kindlaks, millist käitumisviisi aktsepteeritakse ning tunnustatakse teiste grupiliikmete poolt ja milliseid käitumisviise peetakse ebasobivaks või destruktivseks. Veel üks viis, kuidas uued grupiliikmed norme ära tunnevad, on jälgendamise kaudu, mis kujutab endast õppimist, jälgides teiste liikmete käitumist.

Mõned normid saavad teatavaks alles siis, kui keegi neid on rikkunud. Rodney Napier ja Matti Gershenfieldi näide: vaimulik võib jutlustada õiglusest ning rassilisest võrdsusest ning võib oma kogudusel käskida tema poolt saadud põhimõtete järgi elamist. Kui aga see vaimulik piketeerijate ravis marsib, võib kogudus teda hukka mõista oma positsioonile ebakohaselt käitumise eest. Teda võidakse karistada väite alusel, et vaimulikud võivad õigluse ja võrdsuse kohta jutlust pidada, kuid tegevus sotsiaalsetele teemadele reageerimiseks on teiste jaoks. Antud situatsioonis ei teadnud nii vaimulik kui ka tema kogudus, et kõne all olev norm eksisteeris. Alles siis, kui normi rikkuv tegevus toimus, andis kogudus normist vaimulikule teada ning ähvardas teda karistusega.

PROBLEEMIDE, KONFLIKTIDE, VAIDLUSTE LAHENDAMINE

Probleemi lahendamine toimub läbi järgnevate sammude:

1. Probleemi olemuse selgitamine ja defineerimine:

Mida täpsemini on probleemi olemus välja selgitatud, seda lihtsam on seda lahendada. Tuleb sõnastada asjade tegelik seis ja siis täpsustada tulemus, mida soovitakse olukorra lahendamiseks saavutada. Probleemilahendite väljatoomisel võib olla abiks ajurünnak.

2. Probleemi suuruse ja põhjuste väljaselgitamine:

Kui lahendamist vajav probleem on ära defineeritud, tuleb jõuda selgusele probleemi ulatuses ja asjaoludes, mis probleemi põhjustasid. Vaid väga harva saab lahendada probleemi teadmata selle põhjusi.

3. Alternatiivstrateegiate arendamine:

Ajurünnak on väga kasulik meetod genereerimaks laiaulatuslikke ideid. Mõnikord kõige „metsikumad” ettepanekud võivad stimuleerida teisi grupiliikmeid oma ettepanekute ja ideedega välja tulema. Kui grupiliikmed ei suuda välja pakkuda arvestatavaid strateegiaid, võiks kaaluda ekspertidega konsulteerimist kui alternatiivi ajurünnakule.

4. Alternatiivstrateegiate puudused ja kasutegurid:

Tihti osutub vajalikuks läbi viia iga strateegia kasuteguri analüüs. Tuleks arvestada aega, materiaalseid ressursse ja lisakulusid, mida erinevate strateegiate rakendamine kaasa toob. Kuigi tegelikke kulusid on tihti raske objektiivselt ette näha, samuti nagu ka erinevate meetodite kasutegureid, põhjendatud analüüs on siiski vajalik väljaminekute planeerimisel.

5. Strateegiate valik ja rakendamine:

Viies samm sisaldab kaht erinevat protsessi. Esimene on otsuse tegemine, kus grupp valib ühe soovitud alternatiividest. Kui strateegia on valitud, peab grupp selle strateegia ellu rakendama. Mida kindlam on grupi toetus strateegiale, seda suuremad on šansid ellurakendamise edule. Nõutavad ülesanded identifitseeritakse, jaotatakse tööd ning seatakse tähtsajad iga töö alustamiseks ja lõpetamiseks.

6. Hinnang:

Kui töö lõpetatakse, on vaja anda hinnang strateegia edukusele kahes valdkonnas. Tuleb analüüsida, kas strateegia töötas täielikult ja millised olid selle efektid. Kui strateegia ellurakendamisel oli puudusi, võib osutada vajalikuks täiendavate meetmete tarvitusele võtmine. Kui aga strateegia käivitus hästi kuid soovitavaid tulemusi siiski ei saavutatud, osutub vajalikuks uue strateegia väljavalimine. Lisaks võib strateegia käivitumine esile tuua uusi lahendust vajavaid probleeme.

Takistused probleemi lahendamisel

Probleemi lahendamisel võib ette tulla mitmeid raskusi – ebaadekvaatsed definitsioonid, vigased hüpoteesid, suhtlemisraskused, oskuste ja vahendite puudumine, grupisisese motivatsiooni puudumine.

1. Ebaadekvaatsed definitsioonid:

Kui probleemi olemus pole täpselt määratletud, võivad grupiliikmetel tekkida probleemi käsitlemisest erinevad arusaamad.

2. Vigased hüpoteesid:

Lähedalt seostatud ebaadekvaatsete definitsioonidega – vigased hüpoteesid ja teooriad probleemi põhjuste kohta tekitavad tõsiseid ja raskeid barjääre probleemide lahendamisel. Kui grupiliikmetel on kasutada valed teooriad probleemi põhjuste kohta, pole võimalik asendada efektiivset strateegiat probleemi lahendamiseks.

3. Suhtlemistõkked:

Grupisisene suhtlemisraskus võib olla tingitud erinevatest põhjustest. Liikmed võib-olla ei olegi head suhtlejad, mõned võib-olla hoiavad informatsiooni enda teada, et selle abil teistega manipuleerida. Võib esineda ka isikutevaheline konflikt. Halva suhtlemisvõimega grupi töö tulemuseks on vähem strateegiaid ning ebaadekvaatne mõju potentsiaalsetele tagajärgedele.

4. Oskuste puudumine:

Grupiliikmetel võib puududa oskus defineerida ja lahendada probleemi. Samuti võib puududa oskus kirjutada projekti, et taotleda võimalikke ressursse. Sel juhul tuleks liikmete probleemi lahendamise pädevus läbi vaadata ning vajadusel kasutada konsultandi abi.

5. Ressursside puudumine:

Kunagi ei jätku piisavalt finantsressursse, et lahendada mugavalt kõik probleemid, mis iganes ka meie ees ei seisa. Näiteks kodutute probleemi lahendamine nõuab oluliselt materiaalselt ressursi, et ehitada odavaid eluasemeid.

6. Motivatsiooni puudumine:

Grupi liider peaks julgustama kõiki grupiliikmeid probleemi lahendamisel osalema. Grupis peaks valitsema toetav, usaldav ja koostööaldis õhkkond.

Otsustamise meetodid

Otsustamine vastutuse puudumisel. Vastutuse puudumisel võetakse otsus vastu sageli sisulise arutluseta ning selle kvaliteet sõltub rohkem juhusest kui koostegevuse tulemustest.

Otsustamine võimu omava inimese reeglite järgi. Juht otsustab grupi eest, otsustamine toimub sellel juhul vähese arutamisega ja lühikese aja jooksul. Kuivõrd meeskond seda aktsepteerib, sõltub konkreetse isiku mõjukusest ja otsuse sobivusest ülejäänud meeskonnaliikmetele.

Vähemuse otsustamine toimub situatsioonis, kus mõned domineerivad meeskonnaliikmed suudavad teha otsuse, millega ülejäänud nõustuvad. Vähemus võib domineerivaks muutuda siis, kui meeskonnale tundub, et vajatakse kiiret kokkulepet.

Otsustamine enamuse järgi. See lahendusviis püüab luua "võitjate" ja "kaotajate" koalitsiooni, kuigi kaotajate otsused sisuliselt elimineeritakse.

Otsustamine enim kõlanud arvamuse järgi. Kõigil meeskonna liikmetel on võimalus probleemi arutada ja avaldada oma arvamus, juhataja langetab otsuse enim kõlanud seisukoha järgi.

Otsustamine konsensuse põhimõttel. Konsensuse loomiseks valitakse alternatiivide hulgast ilmse ülekaalu saavutanud variant. Kõik vastuseisjad saavad oma arvamusi avaldada. Iga meeskonnaliige peab tundma, et tal oli võimalus välja öelda oma mõtted. Konsensusele jõudmiseks soovitatakse oma seisukohti esitada loogiliselt ja selget, jälgida hoolega teiste reaktsioone ja neid lahti mõtestada. Tõelise konsensuse saavutamiseks tuleks hoiduda konflikti vähendamise tehnikatest (hääletamine, kauplemine). Eriarvamused aitavad paremat otsust teha, sest nad suurendavad teabe hulka.

Otsustamine täieliku nõustumise põhimõttel. Kõik meeskonnaliikmed nõustuvad otsustamise kulu ja otsuse endaga. See on loogiliselt parim otsustamise meetod, mida kahjuks on võimalik harva rakendada.

Grupimõtlemine

Grupid langetavad paremaid valikuid probleemi lahenduse või tegevuskava valikul siis, kui nad julgustavad liikmeid arutama ja jagama avalikult ideid ning informatsiooni, vastasel korral võidakse sattuda raskustesse. Grupimõtlemine on olukord, kus meeskond minetab kriitilise suhtumise oma otsustesse ning vastutuse otsuse tagajärgede eest. Selle põhjuseks võib olla:

- usk, et kui otsustajaid on palju, siis pole võimalik eksida,
- puutumatus illusioon, teadmine, et vastutus jaguneb meeskonna liikmete vahel,
- konformism, tugev surve meeskonna liikmetele, kelle on argumente meeskonna illusioonide, stereotüüpide või kinnistunud tõekspidamiste vastu,
- üksmeelsuse illusioon, soov meeskonna tasakaalu ja ühtsust säilitada,
- kaitse seisund, soov kaitsta meeskonda negatiivse informatsiooni eest.

LAHKHELID, LOOVUS JA KONFLIKTI LAHENDAMINE

Nii nagu lapsevanem võib teha vea sekkudes laste tüllisse, võib grupijuht eksida sekkudes grupisissesse lahkkelisse takistades seeläbi loova ja positiivse lahenduseni jõudmist.

Grupiliikmete vaheline konflikt on grupi tõhususe tõhehtk, grupi tervise test, kriis, mis võib gruppi kas nõrgestada või tugevdada, kriitiline sündmus, mis võib tuua kaasa nii loova sisevaate ja liikmete lähedasemad suhted või ka püsiva vimma, varjatud vihameelsuse ja psühholoogilised armid. Konfliktid võivad grupiliikmeid üksteisest eemale tõugata või tekitada lähedasemaid koostöösuhteid. Konfliktides võivad sisalduda grupi hävingu või ühtsema ja koostööaltima üksuse algeid. Nende võimuses on mõjutada grupi funktsioneerimist nii väga konstruktiivses kui ka väga destruktiivses suunas.

Meie ühiskonnas on levinud vääruskumus, et konfliktidel on negatiivsed tagajärjed ja neid tuleb vältida. Konflikti nähakse lahutuste, madala töömoraali, sõbrussuhete lagunemise, psühholoogilise trauma, vägivalda ja sotsiaalse korralageduse põhjusena. Tegelikult on nende destruktiivsete sündmuste põhjuseks konfliktide ebaefektiivne ja kahjulik lahendamine. Kuna inimestel on erinevad huvid, uskumused, väärtused ja eesmärgid, on interpersonaalsetes suhetes konfliktid vältimatud.

Konfliktid pole mitte ainult grupisiseste suhete loomulik osa, vaid nad on ühtaegu ka soovitatavad, sest nende tõhusa lahendamisega kaasnevad mitmesugused kasud. Ilma konfliktideta võib grupiliikmetel igav hakata, sest lahkarvamused tekitavad grupiliikmetes huvi ja uudishimu ning panevad aluse aktiivsele diskussioonile. Konfliktid ajendavad grupiliikmeid määratlema teemasid spetsiifilisemalt, otsima hoolikamalt lahendusstrateegiaid ja pingutama enam lahenduste elluviimisel. Konflikt võib ajendada suuremat pühendumist, kokkukuuluvust, suhtlemist ja koostööd ning see võib taaselustada seiskunud grupe. Oma rahulolematuse väljendamise ja lahendamise kaudu saavad grupiliikmed hinnata oma uskumusi, väärtusi ja arusaamu. Seetõttu võivad suulised konfliktid aidata kaasa isiksuslikule kasvule ning julgustada innovaatilisust ja loovust.

Lahkheli

Lahkheli on vaidlus, tüli või arutelu, mis seisneb grupiliikmete uskumuste, teabe, seisukohtade, ideede või oletuste erinevustes. Emotsionaalsed reaktsioonid lahkkelile võivad olla kas positiivsed (uudishimu, erutus, stimuleeritus, seotus, pühendumine, elustumine ja teiste meeldimine) või negatiivsed (frustratsioon, põlgus, viha, hirm, vastikus, vastumeelsus, keeldumine, apaatus, paranoilisus) olenevalt sellest, kuidas grupp lahkeli lahendab. Inimesed reageerivad erimeelsustele erinevalt. Mõned kohkuvad tagasi. Mõned võtavad seisukohtade lahknevust isiklikult ning on solvunud ja vihased. Teised leiavad, et erimeelsused on stimuleerivad ja lõbusad ning loovad neid leida igast päevast. Kolmandad näevad lahkkelides konstruktiivset võimalust eri seisukohtadel olevatel grupiliikmetel ennast väljendada, oma muresid ventileerida ja erimeelsusi lahendada.

Tõhusa lahendamise puhul võivad lahkkelid olla tervistavad, kosutavad ja elustavad. Siiski leidub ebatõhusaid grupe, mis ei suuda erimeelsustega hästi toime tulla ning seetõttu suruvad neid alla või eemalduvad neist. Sellistel gruppidel on normid, mis julgustavad grupiliikmeid konflikte alla suruma ning väljendama väljapoole grupi üksmeelt isegi siis, kui osadel grupiliikmetel on tõsiseid kahtlusi grupi otsustes. Kui ebaefektiivsetes gruppides siiski lahkeli tekib, näevad grupiliikmed oponeerivat seisukohta “õige *versus* vale” või “meie *versus* nemad” terminites.

Võit-kaotus lähenemine

Ebatõhusates gruppides muutuvad oponeerivate seisukohtade lahkkelide lahendamised võit-kaotus situatsioonideks. Paljudel võistluslikel aladel nagu näiteks sport, äri ja poliitika vastanduvad individid või grupid. Gruppides nähakse lahkkelisid sarnaselt võistluslikena. Kuna mõlemad osapooled eitavad vastaspoole huvide ja murede täisväärtuslikkust, püüavad grupiliikmed kaitsta oma positsiooni teist poolt ära kuulamata. Tekitatakse võimu blokaad kaitsmaks üht seisukohta teise vastu. Esialgsed grupi sihid ja eesmärgid kaovad tahaplaanile, sest sõdivate osapoolte eesmärgiks saab võit.

Võit-kaotus situatsioonides kaotab grupp tervikuna, sest tal ei õnnestu saavutada oma pikaajalisi sihte ja eesmärke. Kaotaja pool ei ole võitja osapoolse otsuste täideviimiseks motiveeritud. Kaotajad põlgavad võitjaid ning võivad püüda otsust ümber lükata või ümber pöörata või selle täideviimist tõkestada. Sellises õhkkonnas kasvab oponeerivate poolte vastastikune usaldamatus, suhtlus muutub piiratuks ja ebatäpseks ning grupi ühtekuuluvus langeb. Grupiliikmete lahendamata emotsioonid mõjutavad tihti nende otsuseid ja tegevusi, näiteks keelduvad grupiliikmed sagedasti hääletamast hea idee poolt lihtsalt seetõttu, et neile ei meeldi idee väljapakkuja.

Ilmselgelt on gruppides, kus kasutatakse võit-kaotus konfliktilahendust, suhtlemine tõsiselt häiritud. Võit-kaotus situatsioonides toob lahkeli kaasa ebameeldivate faktide või informatsiooni eitamise või moonutamise, sest mõlemad osapooled püüavad võidu eesmärgil eitada, varjata või moonutada nende vaadetega vastuolus olevat teavet. Grupiliikmed väärtõlgendavad oponentide ideid ja tegevusi, mistõttu tekivad suhtluses nõ pimekohad. Võit-kaotus lähenemine toob aeg-ajalt kaasa ideede ja tunnete valeliku väljendamise, sest võit omandab suurema tähtsuse kui ausus. Lahkeli tõlgendatakse vastaspoolse isikliku hülgamisena ning grupi tulevased otsused on üldiselt kehvad.

Probleemilahenduse lähenemine

Probleemilahendusstrateegia on tõhusam lähenemine, mida kasutada konfliktide lahendamisel. Selle lähenemise puhul grupiliikmed kuulavad üksteist enam, tunnistavad teiste huvide täisväärtuslikkust ning mõjutavad üksteist ratsionaalsete argumentide kaudu. Võistlusliku õhkkonna asemel julgustab probleemilahendamise lähenemine koostöö meeoleolu. Võit-kaotus lähenemise ja probleemilahenduse lähenemise erinevused võib kokku võtta järgnevalt:

Võit-kaotus lähenemine	Probleemilahenduse lähenemine
Konflikti määratletakse kui võit-kaotus situatsiooni.	Konflikti nähakse mõlemapoolse probleemina.
Iga osapool püüab leida lahendusi, mis rahuldaksid ainult tema vajadusi.	Iga isik otsib lahendusi, mis rahuldaksid kõigi grupiliikmete vajadusi.
Iga osapool üritab vastaspoolt sundida alistuma.	Iga isik teeb teistega koostööd, et leida mõlemapoolselt akspeteeritavaid kompromisse.
Iga osapool suurendab oma võimu, rõhutades oma sõltumatust vastaspoolest ja vastaspoolse sõltuvust temast.	Iga isik võrdsustab oma võimu, rõhutades vastastikust sõltuvust.
Iga osapool edastab oma eesmärke, vajadusi ja ideid ebatäpselt, valelikult ja eksitavalt ning ei jaga teavet, mis on tema seisukohaga vastuolus või sellele kahjulik.	Iga isik teavitab teisi oma eesmärkidest, vajadustest ja ideedest ausalt ja avatult.
Ei väljendata vastaspoolse vaadete, väärtuste ja seisukohtade suhtes mõistmist.	Tehakse pingutusi mõistmaks teiste vaateid, väärtusi ja seisukohti.

Vastaspoole alistamise katsetel kasutatakse ähvardusi.	Vähendamaks teiste kaitsepositsiooni välditakse ähvardusi.
Väljendatakse jäika oma seisukohale jäämist.	Väljendatakse valmisolekut paindlikkuseks.
Oma seisukohti muudetakse väga aeglaselt ja seda enamasti selleks, et sundida vastaspoolt tegema mööndusi.	Probleemi lahendamise eesmärgil muudetakse seisukohti innukalt.
Keskendutakse vastaspoole alistamisele ega otsita nõuandeid kolmandatelt osapooltelt.	Probleemi lahendamisel kasutatakse kolmandate osapoolte abi.

Loovus

Kooperatiivne probleemilahendamise lähenemine grupis soodustab ka loovust. Loovus on millegi uue loomise protsess, mis tuleneb produktiivsest erimeelsusest. Kuna probleemi vaadatakse uuest vaatenurgast, saab välja pakkuda ja formuleerida uusi alternatiive probleemi lahendamiseks.

Deutch on määratlenud kolm viisi, kuidas grupis loovust kasvatada või soodustada. Esiteks tuleb hea lahenduse leidmiseks tekitada piisav motivatsiooni tase. Teiseks peab grupis eksisteerima kooperatiivne, probleemi lahendamisele orienteeritud õhkkond, mis võimaldab probleemi ümbersõnastamist ummikusse jõudmise puhul. Kolmandaks peavad olema erinevad ideed välja pakutud või kättesaadavad, et neid siis paindlikult uuteks lahendusteks koondada.

Grupp on kõige loovam siis, kui motivatsiooni tase on piisavalt kõrge, et säilitada grupiliikmetes jaksu probleemi lahendada ka frustratsioonist ja ummikusse jooksmistest hoolimata. Kuid see tase ei tohi olla sedavõrd kõrge, et see vallutaks grupi ja tekitaks grupiliikmetes liiga suure pinget, mis takistaks keskendumist. Liigne pinget toob kaasa kaitsepositsiooni ja vähendab vastuvõtlikkust uuenduslikele lähenemistele. Liiga kõrge ärevuse tase grupis pärsib grupiliikmete täielikku vaadete väljendamist ja eneseavamist, häirib teiste vaadete kuulamist ning toob kaasa piiratud lähenemise probleemile.

Loovad grupiliikmed otsivad avatult erinevaid võimalusi probleemile läheneda ja uusi viise probleemi lahendada. See tähendab, et grupiliige hindab olulist informatsiooni vastavalt selle enda väärtusele, mitte kuivõrd see sarnaneb või erineb tema enda ideedest, vaadetest või oletustest. Kui kahe grupiliikme vahel tekib konflikt, kuulavad mõlemad vastastikust kriitikat, hindavad selle kehtivust õiglaselt ning pakuvad välja uusi strateegiaid, kuidas võtta arvesse mõlema osapoolte tähelepanekuid. Selline käitumine viib probleemi loova lahendamiseni.

Vastupidiselt eelnevale, vaatlevad piiratud isikud olulist informatsiooni enda oletustest, uskumustest ja lähenemisenurgast lähtuvalt. Piiratud mõtlemisega grupiliikmed rõhutavad erinevusi selle vahel, mida nad usuvad ja mida mitte, ignoreerides või eitades teavet, mis on nende väärtussüsteemiga vastuolus. Neil kipuvad olema vastandlikud uskumused,

mida nad ei suuda küsimuse alla seada, ning nende püüdlused neid uskumusi kaitsta lämmatavad igasuguse loovuse.

Kaotuseta probleemilahendus

Kaotuseta probleemilahendus tõestab, et peaaegu alati on võimalik konfliktsituatsioonis rahuldada mõlema osapoole vajadusi. Selle lähenemise, mis on probleemilahendamise lähenemise üks variatsioon, arendas välja Thomas Gordon ning see põhineb kahel baaseeldusel:

- 1) kõigil isikutel on õigus saada oma vajadused rahuldatud;
- 2) kahe osapoole vahelises konfliktis pole vastuolu mitte nende vajaduste vaid vajaduste rahuldamise viiside ehk lahenduste vahel.

Vajaduste ja lahenduste ehk vajaduste rahuldamiste viiside eristamine on esmatähtis. Näiteks, oletame, et tudengite sotsiaaltöö klubi vaidleb selle üle, kas rahastada lõpupidu või sulgemisohus õppelinnaku päevakeskust. Vajaduste ja lahenduste analüüsil selgub, et klubi vaidleb lahenduste mitte vajaduste üle. On vajadus avaldada austust lõpetajatele ning päevakeskus vajab tegevuseks ressursse. Samas on aga mõlema vajaduse rahuldamiseks mitmeid erinevaid võimalusi. Klubi võib kulutada raha lõpupeo korraldamiseks ning korraldada tuluõhtu päevakeskusele raha kogumiseks või kulutada raha päevakeskusele ja korraldada lõpupidu seeläbi, et liikmed annetavad toitu, karastusjooke ja mõned dollarid peo jaoks. Pooled klubi rahast võivad minna päevakeskusele ning ülejäänud piiratud eelarvega lõpupeo jaoks. Lisaks sellele võidakse genereerida veel teisigi lahendusi vajaduste rahuldamiseks.

Kaotuseta probleemilahenduse kuus sammu on järgmised:

- 1) määratleda ja sõnastada vastaspoolte vajadused;
- 2) genereerida võimalikke alternatiivseid lahendusi;
- 3) hinnata alternatiivseid lahendusi;
- 4) otsustada parim lahendus;
- 5) töötada välja lahenduse elluviimise viis;
- 6) hinnata lahenduse tõhusust.

Esimene samm on kõige raskem, sest grupiliikmed kipuvad tihti vaatama konflikti võit-kaotus vaatenurgast lähtudes ning üritavad määratleda ennekõike enda vajadusi. Kuid, kui suudetakse määratleda iga osapoole vajadused, ilmneb, et tavaliselt pole vastuolus mitte vajadused vaid lahendused. Kaotuseta probleemilahendus viib üldiselt loovate lahendusteni, kui järgitakse kõiki kuut sammu.

Selle lähenemise eelisteks on, et mõlema osapoole vajadused saavad rahuldatud ning kasvab grupi harmoonia ja kokkukuuluvus. Välistatakse võit-kaotus lähenemise puhul kasutatavad alatud taktikad, põlgus ja vihameelsus. Tegelikult on see iga grupiliikme huvides, et konfliktid saaksid lahendatud sellisel moel, mis aitaks kõigil grupiliikmetel saavutada oma lühiajalisi eesmärgi ja vajadusi ning tõstaks grupi pikaajalist efektiivsust nii, et suureneks tõenäosus, et ka kõigi grupiliikmete pikaajalised eesmärgid ja vajadused saavad rahuldatud. Gruppides, mis funktsioneerivad võit-kaotus põhimõttel, võitja pool

võib küll mõned võitlused võita, kuid kogu grupi kui terviku efektiivsus väheneb, mistõttu grupiliikmed ei pruugi saada oma pikaajalisi eesmärke saavutatud ja vajadusi rahuldatud.

KASUTATUD KIRJANDUS

Alas R (1999). Organisatsiooni-, juhtimis- ja suhtlemispsühholoogia alused. Riigi -ja kohaliku omavalitsuse ametnike pädevuskoolituse õppematerjal. Eesti Haldusjuhtimise Instituut. Tallinn

Järv L, Männamaa I (1995). Näpunäiteid meeskonnatööks. Tallinn

Zastrow C (1993). Social Work with Groups. Nelson-Hall Publishers/Chicago